Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada

Internal Audit Bureau

Bureau de vérification interne

FINAL REPORT

REVIEW OF LA RELÈVE-SUPPORTING PEOPLE IN HRDC

APRIL 1998

Canada

Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

FINAL REPORT

Review of
La Relève-Supporting People in HRDC

Project No. 413/97

Internal Audit Bureau

Director General: *J. K. Martin*
Audit Director: *G. Tanguay*
Team Leader: *B. Sliter*
Audit Team: *E. Amzallag*
L. McHale (HRS)
L. Noël
N. Robertson
G. Thwaites (HRS)

April 1998

1. Overview

1. Executive Summary 1
2. Context 3
3. Challenges 4
4. Review Objective and Assessment Framework 5
   - 4.1 Purpose 7
   - 4.2 Commitment 8
   - 4.3 Communication 9
   - 4.4 Capability 10
   - 4.5 Monitoring, Learning, Reporting 11
5. Positive Initiatives 12
6. Suggested Next Steps 14

Appendix A: Acting Positions
Appendix B: Term Positions

103-01704/

Executive Summary

Background:

- The Internal Audit Bureau (IAB) conducted a review to assess the implementation of La Relève-Supporting People in HRDC, the departmental response to the Privy Council's call to give more attention to human resources management in the Public Service.

- The review focused on the effectiveness of strategic and operational planning, the commitment of all levels of the department, and the support in place for implementation throughout the department. Information gathering was also included to assist management to determine needs and establish frameworks for critical success factors as well as monitoring, reporting and learning mechanisms. The review work was conducted in January-March 1998.

There are numerous activities being initiated and continued that relate to La Relève-Supporting People. The lack of clear strategic direction, in terms of overall departmental goals and objectives, however, is clouding the meaning, intent and expectations for impact. There is clear recognition that the environment needs to be stronger before there will be wide-spread acceptance of La Relève-Supporting People; the funding of the five key levers, most of which are just starting to be implemented, should facilitate behavioral changes and improve the environment. Solidifying the commitment of middle managers is essential to affect change throughout the department.

The development and repeated use of a few key messages to put activities into the business context, the establishment of an accountability framework linked to objectives and monitoring of goal achievement are necessary to ensure understanding, commitment and progress. It will take time for the full impact of La Relève-Supporting People to be felt within HRDC.

Major Findings:

- The degree of change that has taken place over the past few years within the department has resulted in a sense of instability among staff and is compounded by unresolved pay equity and compensation issues.

- Demonstrated understanding and commitment to La Relève-Supporting People varied exceptionally within and among all levels of the department. Although there were some exceptions, generally, the further away from National Management Board, the weaker the understanding, commitment and consequently communication.

- Communication has been carried out using a variety of forums and mediums. To date, however, there have not been key messages used repeatedly in all communication pieces to allow clear understanding of the meaning, intent and impact. Generally, Supporting People is linked to a happier work environment.

- Capacity issues are proving challenging for management and staff . While the necessary infrastructure in terms of Learning Centres, tools/products, trainers and facilitators exists to establish an environment of continuous learning, there are issues regarding:
  - balancing business targets with time for training and development;
  - balancing the need for operational training with development needs;
  - skill sets of middle management to provide feedback, coaching, mentoring; and,
  - managing learning expectations of staff with resource realities.

- A clear desire for accountability exists at all levels; however, determining the meaning of accountability regarding La Relève-Supporting People and more specifically, the appropriate means of measurement has not been determined. Discussion of progress is currently taking the form of reporting on activities rather than accomplishments aligned with the achievement of goals and objectives.

- There were an extensive number of positive initiatives noted throughout the review field work, at the national, regional and HRCC levels. Additionally, major corporate initiatives such as the Integrated Human Resource Model, Staffing Reform and Breaking the Barriers may help to situate the various activities and improve overall human resource management.

Recommended Actions

- Clearly define overall departmental goals, objectives and expected impact in order to develop a meaningful accountability framework.

- Design a communication strategy, focusing on a few key messages, that will lead to a clearer understanding of La Relève-Supporting People.

- Monitor and report on progress towards goal attainment.

2. Context

- The degree of change that has taken place over the past few years within the department has resulted in a sense of instability among staff. Clearly, the overall environment needs to be stronger before there will be wide-spread acceptance of La Relève-Supporting People and its related initiatives.

- LMDAs are having a profound effect on the ability of regions to move forward with Supporting People. The four regions visited, British Columbia/Yukon, Manitoba, Nova Scotia and Ontario have different degrees of impact as a result.

- Individuals, both management and staff, are at different levels of acceptance and preparedness.

3. Challenges

- Overcoming severe cynicism and skepticism of staff particularly in an environment with outstanding pay issues.
- Balancing operational workloads and expected results with learning and development activities.
- Communicating key messages of Supporting People throughout the department, linked to business lines.
- Managing learning expectations of staff with resource realities.
- Determining an accountability framework and measuring progress of results.
- Balancing the need for operational training with personal development - not always time for both.
- Capacity of middle management, in terms of time and skills, to effectively support staff.
  - up to 40 direct reports
  - skill sets (coaching, feedback etc.) required in many cases
  - inconsistent buy-in and application
- Rewards and Recognition - finding ways to "reward the right things" within team environments and without creating dissension among staff.

4. Review Objective and Framework

The objective of this review was to assess activities to implement and promote La Relève Supporting People in HRDC including:

- effectiveness of strategic and operational planning to implement La Relève-Supporting People;
- demonstrated commitment by all levels of the department to La Relève-Supporting People; and,
- support in place for implementation throughout the department.

The review elements were addressed under the broad areas of Purpose, Commitment, Communication, Capability and Monitoring, Learning, Reporting

Supporting People in HRDC Means...

"…encompasses HRDC's workforce renewal objectives and support for its current employees and future leaders."

"Designed to help all employees develop the competencies and skills they need to take on new challenges and responsibilities while making their work and work environment more rewarding"

"Concrete actions to help our employees manage the challenges and opportunities of the current and future workplace."

"People who are comfortable with where they work, the working conditions they're in, their opportunities to grow and prosper…That's all Supporting People is about."

A human resource management strategy and key priority actions, which we believe will move us toward a true learning organization, that values and acts on feedback, that is flexible, multi-skilled and which supports people moving more freely from one set of work to another, either within or outside the organization.

"….to put uppermost in our minds the impacts of these changes on people, how we can adapt and replenish ourselves. It's a concept that should move us toward a career in the public service that captures our imagination, provides for personal growth and helps us achieve our goals."

Learning Contracts
Work Environment
Recognition and Accountability
Breaking Barriers

4.1 Purpose

Many activities related to La Relève-Supporting People are being carried out. But, there is little understanding of the strategic direction of the department, in terms of overall goals and objectives of La Relève-Supporting People, for what the department is trying to achieve.

- Exceptional variance within and among all levels in terms of understanding of the intent of La Relève and Supporting People ranging from:
  - "Are they making sure that we're well trained for the next round of major layoffs?" to,
  - "Necessary rejuvenation of the public service to ensure that we can meet the ever changing needs and challenges ahead -- encompasses a number of things and we need to take a holistic approach to human resource issues."
- Generally, Supporting People is linked to a happier work environment.
- Departmental Action Plan developed for Supporting People but there was no awareness of this document in regions.
- Activities are being undertaken and individually planned, but there is no integrated approach to strategic or operational planning towards goal achievement.

4.2 Commitment

The level of demonstrated commitment to La Relève-Supporting People varied significantly throughout the department.

- $5M attached to La Relève-Supporting People demonstrated commitment and allowed activities to happen.
- Standing agenda item of Management Board.
- Sense that commitment needs to be demonstrated by resolution of :
  - pay equity and compensation issues;
  - long-term acting and term positions (Appendices A and B).
- 360 Exercises have been undertaken at the EX Level
- Most new activities related to the five key levers were being planned for the latter part of the fourth quarter.
- The process for Learning Plan implementation is beginning in the regions -- only a handful in place; some hesitancy to raise staff expectations if resources not available.

4.3 Communication

Communication of La Relève-Supporting People in HRDC has taken a variety of forums and mediums. To date, however, there have not been key messages used repeatedly in all communication pieces to allow clear understanding of the meaning, intent and impacts.

- 'Valuing our People' is generally the only information that staff relate to Supporting People - little awareness of departmental action plan and linkages with other corporate initiatives and the departmental vision.
- Communication Strategy outlines the need to clear up the "current confusion and limited understanding of La Relève-Supporting People". Tools have not yet been widely distributed to allow meaningful discussion with staff.
- 'Face-to-face' dialogue has had a positive effect; however, it was more the exception than the norm.
- Regional initiatives (ie. newsletters) were used to heighten the profile. It was felt, however, that without a national strategy and the development of key messages, these communication vehicles would not derive maximum benefits.
- Despite many communication attempts, many staff had only heard the term.

4.4 Capability

The necessary infrastructure (Learning Centres, tools, products, trainers and facilitators) exists to establish an environment of continuous learning; however, workload pressures and resources limit the potential.

- Workload pressures are making the use of facilities and tools difficult for staff.
- Management time to provide coaching, mentoring, feedback and overall support is not always available.
- Skill sets of middle management are not necessarily in line with competencies required for Supporting People. The priorities for this year (coaching, mentoring, giving and receiving feedback) may address these needs.
- Recruitment and staffing are a source of frustration for management and staff. It is difficult to discuss a recruitment strategy following a major downsizing exercise and transfer of employees to provinces. Breaking Barriers in staffing processes is viewed as necessary to resolve long-term acting and term appointments.

4.5 Monitoring, Learning, Reporting

A clear desire for accountability exists at all levels; however, determining the meaning of accountability regarding La Relève-Supporting People and more specifically, the appropriate means of measurement has not been determined.

- Establishing goals and identifying intended impacts is critical to monitoring and measuring progress.
- Discussion of progress is currently taking the form of reporting on activities rather than accomplishments aligned with goals achievement.
- Expenditure reporting is not consistent as a result of different activity codes in use; ad hoc reports will be necessary to capture financial data.
- Accountability for the use of funds was very clear. As a result, expenditures were in line with intended use.
- Little tolerance for a "ticky box" means of measurement; in general, it was felt that an employee survey would be the best means of measuring progress. This relates directly to those people with a view that La Relève-Supporting People means a better and happier work environment.

5. Positive Initiatives

There were an extensive number of activities noted throughout the review and several noted in the Departmental Progress Report to the Privy Council However, the following lists only the unique initiatives per region/branch.

- ***Nova Scotia*** is partnering with other government departments through Federal Council to implement development initiatives through La Relève. One HRCC has a formal mentoring program in place with 50 participants.
- ***Ontario*** developed a Learning Plan and posted it on Agora. This tool was used by HRS-NHQ to develop the final product put out to all regions. Additionally, Supporting People coordinators are in place in each HRCC and the region has produced a Supporting People Newsletter.
- ***Manitoba***: Working through Federal Council, HRDC is coordinating a "Manitoba Moment" conference focusing on issues facing middle management in todays environment with regards to La Relève.
- ***British Columbia/Yukon*** has established a network of facilitators/trainers to implement many of the initiatives that form part of Supporting People.

Positive Initiatives (Cont'd)

- ***Finance and Administrative Services*** established a Continuous Improvement Team (FASCIT) to follow-up on issues identified in the organization diagnostic survey conducted. As well, learning plans are currently being/have been implemented and a 360 exercise was undertaken in 1997.
- ***Strategic Policy*** has partnered with the Career Centre to develop a competency toolbox. The Intranet is used to communicate progress of initiatives set out in the management plan addressing Supporting People issues.
- ***Insurance Services*** conducted a 360 exercise in 1996 and used electronic polling in 1997 to identify demographic and other HR issues. This methodology provided a focus for efforts and demonstrated the priority of people management. Learning plan implementation is beginning and funds dedicated.
- ***Systems*** has developed an orientation kit and evaluation form for students in addition to holding meetings between senior management and students. As well, a staff committee linked to La Relève-Supporting People, with a representative from each group, is functioning.

6. Suggested Next Steps

Confirm the overall departmental goals and objectives for La Relève-Supporting People in order to establish meaningful accountability that can form part of the Departmental Accountability Framework. The La Relève-Supporting People framework should allow for inclusion into the Business Plan, improve communication and align measuring and reporting with result-based objectives. The framework could take the following components into consideration:

- intended impacts;
- responsibilities;
- performance indicators;
- means of measurement including source of information; and,
- reporting procedures.

IAB can continue to work in concert with Human Resources to establish this framework once Management Board has confirmed overall goals and objectives.

Suggested Next Steps (Cont'd)

Design a communication strategy which builds upon the piece included in the national tool kit to help communicate La Relève-Supporting People. The strategy should put Supporting People into the context of the government-wide initiative and make the linkages to activities and programs in HRDC which contribute to supporting people. The strategy should identify and/or develop:

- key messages to be stressed repeatly in all communication;
- target audiences;
- tools for managers to discuss La Relève-Supporting People with staff to ensure that everyone understands the background, intent, importance and benefits;
- messages that focus on shared accountability of management and staff and working together to achieve results;
- means for determining that messages have been delivered and understood;
- a forum for communicating and sharing positive initiatives.

Appendix A

Acting Positions
Percentage by Region

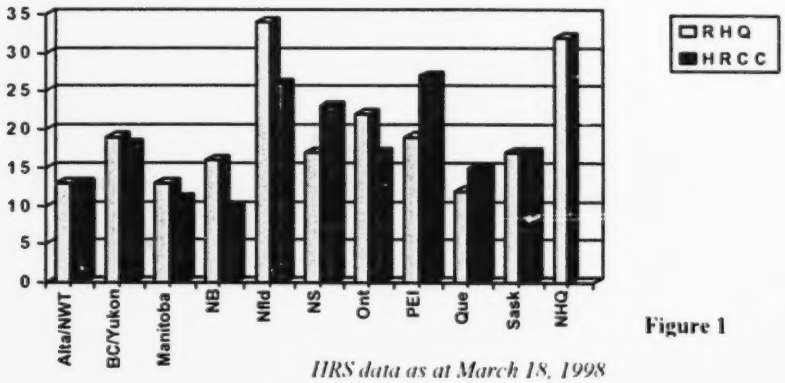


Figure 1

HRS data as at March 18, 1998

Long-Term (2 yr.+) Acting Positions
Percentage by Region

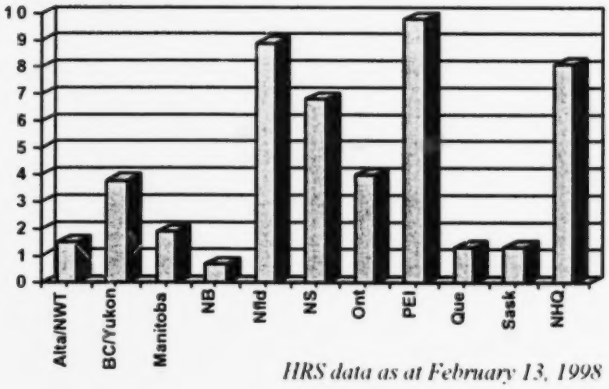


Figure 2

HRS data as at February 13, 1998

Appendix A

Acting Positions
Percentage by Group*

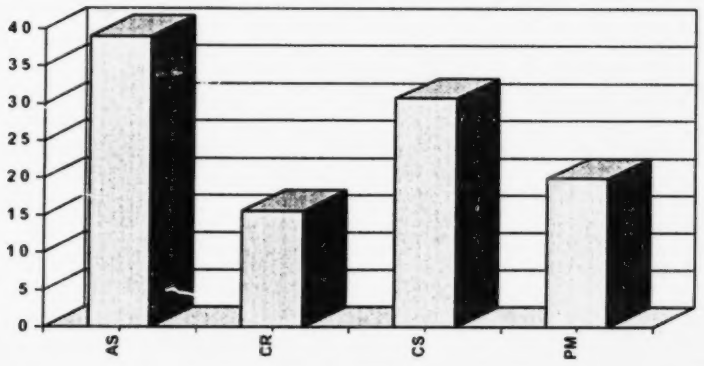


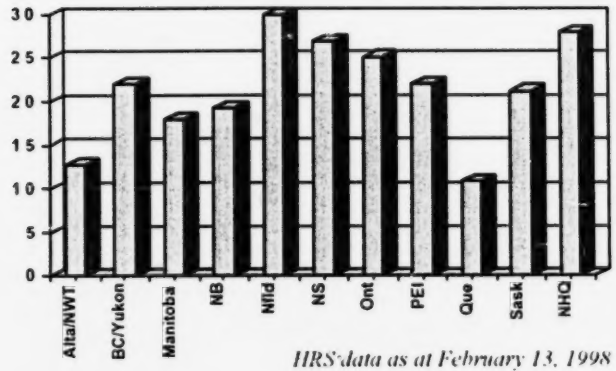
Figure 3

HRS data as at February 13, 1998

* Please note that not all groups are shown. Groups shown represent the following percentage of total employee population: AS=5.7%, CR=42.9%, CS=4.8%, PM=36.6%

Appendix B

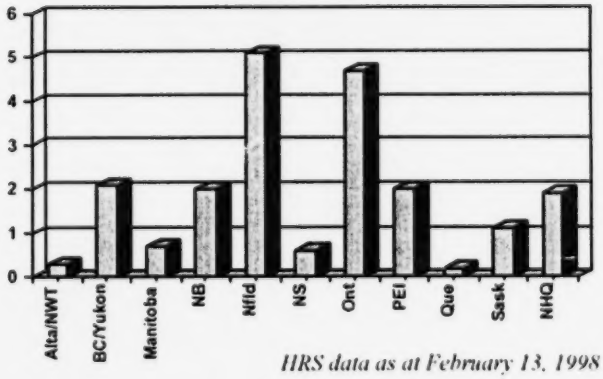
Term Positions
Percentage by Region



HRS data as at February 13, 1998

Figure 1

Long-Term (5 yr.+) Term Positions
Percentage by Region



HRS data as at February 13, 1998

Figure 2

Appendix B

Term Positions
Percentage by Group*

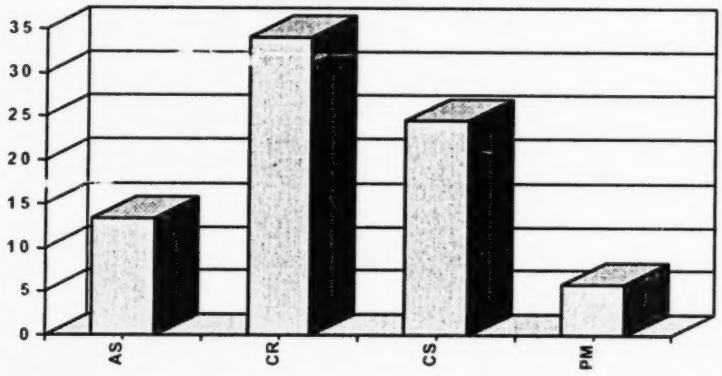


Figure 3

HRS data as at February 13, 1998

* Please note that not all groups are shown. Groups shown represent the following percentage of total employee population: AS=5.7%, CR=42.9%, CS=4.8%, PM=36.6%

Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada

Bureau de vérification interne

Internal Audit Bureau

RAPPORT FINAL

EXAMEN DE LA RELÈVE-APPUYER LES GENS À DRHC

AVRIL 1998

Canada

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

RAPPORT FINAL

Examen de La Relève-Appuyer les gens à DRHC

Projet No.: 413/97

Bureau de vérification interne

Directeur général :	*J. K. Martin*
Directeur de vérification :	*G. Tanguay*
Gestionnaire de projet :	*B. Sliter*
Équipe de vérification :	*E. Amzallag*
	L. McHale (HRS)
	L. Noël
	N. Robertson
	G. Thwaites (HRS)

Avril 1998

1. Aperçu

1. Sommaire exécutif 1
2. Contexte 3
3. Défis 4
4. Objectif et cadre de l'examen 5
   - 4.1 But 7
   - 4.2 Engagement 8
   - 4.3 Communication 9
   - 4.4 Capacité 10
   - 4.5 Surveillance, apprentissage et rapports 11
5. Initiatives positives 12
6. Prochaines étapes suggérées 14

Annexe A: Postes intérimaires

Annexe B: Postes d'une durée déterminée

Sommaire exécutif

Contexte

- Le Bureau de vérification interne (BVI) a procédé à un examen pour évaluer la mise en oeuvre de La Relève-Appuyer les gens à DRHC. Cette initiative est venue répondre à la demande du Conseil privé d'accorder plus d'attention aux ressources humaines dans la fonction publique.

- Cet examen portait sur l'efficacité de la planification stratégique et opérationnelle, l'engagement démontré par tous les paliers du gouvernement et le soutien disponible pour effectuer la mise en oeuvre au sein du ministère. Des informations ont également été recueillies afin d'aider la direction à déterminer les besoins et à élaborer des cadres de travail pour les facteurs de réussite déterminants, ainsi que pour les mécanismes en matière de contrôle, de rapport et d'apprentissage. L'examen a été réalisé de janvier à mars 1998.

De nombreuses activités reliées à La Relève-Appuyer les gens sont lancées ou simplement poursuivies. Cependant, l'absence d'une orientation claire en ce qui concerne les buts et les objectifs généraux du ministère, voile la signification, le but et les répercussions prévues. On reconnaît que le milieu doit être renforcé avant que La Relève-Appuyer les gens soit largement acceptée; la consolidation des cinq piliers de l'initiative, dont la plupart commencent seulement à être mis en oeuvre, devrait faciliter les changements dans les comportements et améliorer le milieu. Il est essentiel d'accentuer l'engagement des gestionnaires intermédiaires si l'on veut que les changements touchent tout le ministère.

L'élaboration et l'utilisation répétée de certains messages essentiels visant à placer les activités dans le contexte du travail, l'établissement d'un cadre de responsabilités relié aux objectifs et le suivi entrepris pour atteindre les résultats, tout cela est nécessaire pour assurer la compréhension, l'engagement et le progrès. Il faudra du temps avant que les répercussions de La Relève-Appuyer les gens se fassent sentir à DRHC.

Constatations principales

- L'importance des changements qui se sont produits au sein du ministère au cours des dernières années a entraîné un sentiment d'instabilité chez le personnel, aggravé par les questions en suspens de l'équité salariale et de la rémunération.

- La compréhension et l'engagement démontré envers La Relève-Appuyer les gens varie d'une façon exceptionnelle d'un secteur du ministère à l'autre. De façon générale, à quelques exceptions près, plus on s'éloigne du Conseil national de direction, plus la compréhension, l'engagement et de ce fait, la communication, sont faibles.
- L'information a été acheminée dans le cadre de nombreux forums et par divers moyens de communication. Pourtant, à ce jour, aucun message essentiel n'a été utilisé de façon répétée dans tous les moyens de communication pour entraîner une compréhension claire de la signification, de l'intention et de l'impact de l'initiative. Appuyer les gens est généralement associée à un milieu de travail plus agréable.
- Les questions relatives aux capacités posent un défi aux gestionnaires et aux employés. L'infrastructure nécessaire existe, notamment des centres d'apprentissage, des outils et des produits, des moniteurs et des animateurs, mais des lacunes apparaissent quant à :
    - l'équilibre entre les objectifs et le temps disponible pour la formation et le perfectionnement;
    - l'équilibre entre le besoin de formation opérationnelle et les besoins en perfectionnement;
    - la capacité des gestionnaires intermédiaires à fournir de la rétroaction, de l'encadrement, du mentorat;
    - la gestion des attentes des employés relativement à l'apprentissage en fonction des ressources disponibles.
- On souhaite se voir confier des responsabilités claires à tous les niveaux; cependant, la signification de la responsabilité relativement à La Relève-Appuyer les gens et, plus particulièrement, les moyens appropriés pour prendre des mesures n'ont pas été déterminés. Présentement, les discussions portant sur les progrès prennent l'allure de rapports sur les activités plutôt que les réalisations quant aux buts et objectifs à atteindre.
- Plusieurs initiatives positives ont été relevées lors de l'examen autant au niveau national, régional que des CRHC. De plus, les principales initiatives ministérielles, comme le modèle intégré de ressources humaines, la réforme de la dotation en personnel et l'élimination des obstacles, peuvent aider à situer les diverses activités et à améliorer la gestion des ressources humaines de façon générale.

Recommandations

- Définir de façon claire les buts et les objectifs du ministère ainsi que les répercussions prévues, afin d'élaborer un cadre de responsabilité significatif.
- Concevoir une stratégie de communication qui mette l'accent sur quelques messages essentiels, ce qui entraînera une meilleure compréhension de La Relève-Appuyer les gens.
- Faire le suivi et le rapport des progrès pour atteindre les buts.

2. Contexte

- Le degré du changement qui s'est opéré au cours des dernières années au Ministère a donné lieu à un sentiment d'instabilité parmi les employés. Il est clair que l'environnement en général doit être renforcé avant l'acceptation générale de La Relève - Appuyer les gens et des initiatives qui y sont reliées.

- Les EDMT ont des répercussions profondes sur la capacité des régions d'aller de l'avant avec La Relève - Appuyer les gens. Les quatre régions visitées, soit la Colombie-Britannique et le Yukon, le Manitoba, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario, ont ressenti les répercussions à des degrés divers.

- Tant les cadres que les employés se trouvent à des niveaux différents d'acceptation et de préparation.

3. Défis

- Surmonter le cynisme et le scepticisme profonds du personnel, particulièrement dans un contexte où les questions relatives à la paye ne sont pas encore réglées.
- Établir l'équilibre entre, d'une part, les charges de travail opérationnelles et les résultats prévus et, d'autre part, les activités d'apprentissage et de perfectionnement.
- Diffuser dans l'ensemble du Ministère, les messages clés de La Relève - Appuyer les gens, qui sont liés aux secteurs d'activités.
- Gérer les attentes personnelles en matière d'apprentissage en fonction des ressources disponibles.
- Déterminer un cadre de responsabilisation et mesurer la progression des résultats.
- Trouver un équilibre entre le besoin de formation opérationnelle et de perfectionnement personnel. On n'a pas toujours le temps pour les deux.
- Capacité des cadres intermédiaires, en termes de temps et de compétences, d'appuyer efficacement le personnel.
  - jusqu'à 40 rapports directs
  - ensembles de compétences (encadrement, rétroaction, etc.) nécessaires dans bien des cas
  - acceptation et pratiques incohérentes
  - Récompenses et Reconnaissance - trouver des façons de « récompenser ce qui mérite de l'être » dans un contexte d'équipe et sans créer de dissensions parmi les employés.

4. Objectif et cadre de l'examen

Cet examen avait pour objectif d'évaluer les activités visant à mettre en oeuvre et à promouvoir La Relève - Appuyer les gens à DRHC, notamment :

- l'efficacité de la planification stratégique et opérationnelle visant à mettre en oeuvre La Relève - Appuyer les gens;
- l'engagement prouvé de tous les secteurs du Ministère à La Relève - Appuyer les gens;
- la mise en place du soutien nécessaire pour la mise en oeuvre dans l'ensemble du Ministère.

Les éléments de l'examen ont été répartis sous les aspects généraux suivants : but, engagement, communication, capacité, et surveillance, apprentissage, rapports.

À DRHC, La Relève -
Appuyer les gens signifie...

« embrasser les objectifs de renouveau de l'effectif de DRHC et appuyer ses employés actuels et ses futurs chefs. »

« un concept visant à aider tous les employés à développer les compétences et aptitudes dont ils ont besoin pour relever de nouveaux défis et assumer de nouvelles responsabilités tout en rendant plus intéressants leur travail et leur milieu de travail » "

« des mesures concrètes pour aider les employés à gérer les défis que pose le milieu de travail actuel et futur ainsi que les possibilités qu'il offre »

« avant tout des gens qui aiment leur milieu de travail, leurs conditions de travail et leurs chances d'avancement et d'épanouissement. »

« avant toute autre chose, les répercussions des changements sur les personnes, afin de nous permettre de nous adapter et de nous ressourcer. C'est un concept qui pourrait nous propulser vers une carrière dans la fonction publique qui saisisse notre imagination, qui nous permette de nous épanouir pleinement et d'atteindre nos objectifs. »

les centres d'apprentissage, le milieu de travail, la reconnaissance et la responsabilisation
l'élimination des obstacles

une stratégie de gestion des ressources humaines et des mesures prioritaires importantes qui, à notre avis, nous conduiront vers une organisation qui soit vraiment axée sur le savoir, une organisation qui valorise l'opinion des autres et s'en inspire, une organisation qui soit souple et polyvalente et qui aide les gens à passer avec plus de liberté d'un emploi de travail à un autre, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

4.1 But

De nombreuses activités reliées à la La Relève - Appuyer les gens sont menées à bien. Toutefois, lorsqu'il s'agit des buts et objectifs de La Relève - Appuyer les gens, on comprend mal l'orientation stratégique du Ministère, c'est-à-dire ce qu'il veut atteindre.

- La compréhension de l'esprit de La Relève - Appuyer les gens varie de façon exceptionnelle à l'intérieur des différents paliers et entre eux; elle oscille entre:
  - « S'assurent-ils que nous sommes formés adéquatement en vue de la prochaine vague de licenciements massifs? »; et
  - « Le rajeunissement de la fonction publique est nécessaire pour s'assurer que l'on peut répondre aux besoins changeants et relever les défis qui nous attendent -- comprend de nombreux aspects et nous devons adopter une approche globale envers les questions relatives aux ressources humaines. »
- D'une façon générale, La Relève - Appuyer les gens est relié à un environnement de travail plus agréable.
- Un plan d'action ministériel a été élaboré pour La Relève - Appuyer les gens, mais ce document était peu connu dans les régions.
- Des activités sont lancées et planifiées individuellement, mais il n'y a pas d'approche intégrée en vue d'une planification stratégique ou opérationnelle permettant d'atteindre les objectifs.

4.2 Engagement

Le niveau d'engagement prouvé envers La Relève - Appuyer les gens varie considérablement dans l'ensemble du Ministère.

- L'affectation de 5 millions de dollars à La Relève - Appuyer les gens a prouvé l'engagement pris et a permis de lancer des activités.
- La Relève - Appuyer les gens fait partie de l'ordre du jour des réunions du Conseil de direction.
- Pour prouver l'engagement pris envers la Relève - Appuyer les gens, il faut, selon nous, régler les points suivants :
  - les questions reliées à l'équité salariale et à la rémunération;
  - les postes intérimaires à long terme et les postes de durée déterminée (annexes A et B).
- des exercices d'évaluation « tous azimuts » ont été lancés au niveau EX.
- La plupart des nouvelles activités reliées aux cinq principaux leviers ont été planifiées pour la dernière partie du quatrième trimestre.
- Le processus de mise en oeuvre du Plan d'apprentissage vient d'être lancé dans les régions -- seules quelques activités sont en place; on hésite un peu à soulever les attentes du personnel, vu que les ressources ne sont pas disponibles.

4.3 Communication

La communication en ce qui concerne La Relève - Appuyer les gens à DRHC se fait au moyen d'une gamme de forums et de médias. Toutefois, jusqu'ici, il n'y a pas de messages clés utilisés à répétition dans toutes les pièces de communication pour permettre d'en comprendre clairement la signification, l'intention et les répercussions.

- Le slogan « Valoriser nos gens » est, en général, la seule information que le personnel associe à La Relève - Appuyer les gens - on n'est presque pas au courant du plan d'action du Ministère et des liens qui existent avec les autres initiatives et la vision du Ministère.
- La Stratégie de communication souligne la nécessité de dissiper la confusion qui entoure actuellement La Relève - Appuyer les gens et de palier au au fait que les gens connaissent mal le concept. Des outils n'ont pas encore été largement distribués pour permettre d'engager des discussions fructueuses avec le personnel.
- Le dialogue « en tête-à-tête » a eu un effet positif; toutefois, c'était plus l'exception que la règle.
- Des initiatives régionales (p. ex., bulletins) ont été utilisées pour mettre ce concept en évidence. Toutefois, on a pensé que, sans une stratégie nationale et l'élaboration de messages clés, les moyens de communication ne produiraient pas les avantages maximums.
- En dépit de plusieurs tentatives en matière de communication, nombreux sont les employés qui ont seulement entendu l'expression.

4.4 Capacité

L'infrastructure nécessaire (centres d'apprentissage, outils, produits, moniteurs et facilitateurs) existe pour établir un environnement d'apprentissage continu; toutefois, les pressions exercées par la charge de travail et les ressources réduisent le potentiel.

- En raison des pressions exercées par la charge de travail, il est difficile au personnel d'utiliser les installations et les outils fournis.
- Les gestionnaires manquent de temps pour offrir l'encadrement, le mentorat, la rétroaction et le soutien général requis.
- Les ensembles de compétences des cadres intermédiaires ne s'harmonisent pas nécessairement avec les compétences exigées dans le cadre de La Relève - Appuyer les gens. Les priorités de l'année en cours (encadrement, mentorat, rétroaction) peuvent répondre à ces besoins.
- Le recrutement et la dotation constituent une source de frustration pour la direction et le personnel. Il est difficile de discuter d'une stratégie de recrutement à la suite d'une importante réduction de l'effectif et d'une importante mutation d'employés vers les provinces. L'élimination des obstacles quant aux processus de dotation est considérée comme nécessaire pour régler les problèmes de nomination intérimaire à long terme et de nomination pour une durée déterminée.

4.5 Surveillance, apprentissage, rapports

Il existe un désir manifeste de responsabilisation à tous les niveaux; toutefois, on n'est pas encore arrivé à déterminer la signification de la responsabilisation en ce qui concerne La Relève - Appuyer les gens et, plus particulièrement, les moyens pertinents pour mesurer cette responsabilisation.

- L'établissement d'objectifs et l'indication des répercussions attendues sont essentiels pour la surveillance et mesurer les progrès réalisés.
- La discussion des progrès réalisés se fait actuellement sous forme de rapports d'activités plutôt que de réalisations conformes aux objectifs fixés.
- Les rapports de dépenses ne sont pas uniformes en raison des codes d'activités différents utilisés; des rapports spéciaux seront nécessaires pour saisir les données financières.
- La responsabilisation en ce qui concerne l'utilisation des fonds a été très claire, d'où la conformité des dépenses aux fins prévues.
- On a peu de tolérance pour des mesures telles que les « cases à cocher »; en général, on croit qu'une enquête menée auprès des employés constituerait la meilleure façon de mesurer les progrès réalisés. Cette démarche intéresse directement les gens qui pensent que La Relève - Appuyer les gens se traduit par un environnement de travail meilleur et plus agréable.

5. Initiatives positives

Un grand nombre d'activités ont été identifiées lors de notre examen et plusieurs autres sont indiquées dans le Rapport d'étape présenté par le Ministère au Conseil privé. Cependant, ce qui suit n'énumère que les initiatives qui caractérisent une région ou une direction générale.

- La région de la ***Nouvelle-Écosse a*** conclu des partenariats avec d'autres ministères du gouvernement par le truchement du Conseil fédéral afin de mettre en oeuvre des initiatives de perfectionnement par le biais de La Relève. Un CRHC, à lui seul, a mis un programme officiel de mentorat qui compte 50 participants.
- La région de l'***Ontario*** a élaboré un Plan d'apprentissage et l'a inscrit sur son site Agora. Cet outil a été utilisé par le SRH-AC pour élaborer le produit final distribué à toutes les régions. En outre, des coordonnateurs de La Relève - Appuyer les gens sont désignés dans chaque CRHC, et la région a produit un bulletin consacré à La Relève - Appuyer les gens.
- ***Manitoba*** : En travaillant par le truchement du Conseil fédéral, DRHC coordonne les activités d'une conférence intitulée « Manitoba Moment » qui met l'accent sur les problèmes qui se posent aux cadres intermédiaires dans le contexte actuel en ce qui concerne La Relève.
- La région de la ***Colombie-Britannique et du Yukon*** a établi un réseau de facilitateurs et de moniteurs pour mettre en oeuvre bon nombre d'initiatives qui font partie de La Relève - Appuyer les gens.

Initiatives positives (suite)

- Le groupe des ***Services financiers et administratifs*** a constitué une équipe chargée des améliorations continues (FASCIT) ayant pour mandat d'assurer le suivi des questions recensées dans l'enquête diagnostique qui a été menée sur l'organisation. En outre, des plans d'apprentissage ont été mis en oeuvre, ou sont en voie de l'être, et un exercice d'évaluation « tous azimuts » a été lancé en 1997.
- La division de la ***Politique stratégique*** a conclu un partenariat avec le Centre des carrières afin de mettre au point une boîte à outils de compétences. L'Intranet est utilisé pour communiquer l'évolution des initiatives énoncées dans le plan de gestion qui traite de questions liées à La Relève - Appuyer les gens.
- Le groupe des ***Services d'assurance*** a effectué un exercice d'évaluation «tous azimuts» en 1996 et a utilisé un sondage électronique en 1997 pour recenser les questions démographiques et autres des Ressources humaines. Cette méthode a permis de se concentrer sur les efforts déployés et a montré l'extrême importance de la gestion des personnes. La mise en oeuvre du plan d'apprentissage vient d'être lancée et les fonds nécessaires y ont été affectés.
- La division des ***Systèmes*** a élaboré une trousse d'orientation et un formulaire d'évaluation des étudiants en plus de tenir des réunions entre la haute direction et les étudiants. En outre, un comité d'employés, relié à La Relève - Appuyer les gens et comptant un représentant de chaque groupe, vient de commencer à fonctionner.

6. Prochaines étapes suggérées

Confirmer les buts et objectifs ministériels généraux de La Relève - Appuyer les gens afin d'établir une responsabilisation censée qui peut faire partie du cadre d'imputabilité du Ministère. Le cadre doit permettre l'inclusion dans le Plan d'activités, améliorer la communication et ajuster les mesures et les rapports aux objectifs axés sur les résultats. Le cadre pourrait prendre en considération les éléments suivants :

- répercussions recherchées;
- responsabilités;
- indicateurs de rendement;
- moyens de mesure ainsi que les sources d'information;
- les procédures de rapports.

Le BVI peut continuer de travailler de concert avec les Ressources humaines à l'établissement de ce cadre, dès que le Conseil de direction aura confirmé les buts et objectifs généraux.

Prochaines étapes suggérées (suite)

Concevoir une stratégie de communication qui s'appuie sur la pièce contenue dans la trousse d'outils nationale afin d'aider la communication de La Relève - Appuyer les gens. Cette stratégie doit placer Appuyer les gens dans le contexte de l'initiative lancée à l'échelle du gouvernement et faire les liens nécessaires avec les activités et programmes de DRHC qui contribuent à appuyer les gens. La stratégie doit faire ressortir et/ou élaborer :

- des messages clés sur lesquels il faudra insister continuellement dans toutes les communications;
- des audiences cibles;
- des outils permettant aux gestionnaires de discuter de La Relève - Appuyer les gens avec les employés afin que chacun puisse comprendre le contexte, l'intention, l'importance et les avantages;
- des messages qui mettent l'accent sur le partage de responsabilités entre la direction et le personnel ainsi que leur collaboration pour atteindre des résultats;
- des moyens permettant de déterminer si les messages ont été livrés et compris;
- un forum permettant de communiquer et de partager les initiatives positives.

Annexe A

Postes intérimaires
Pourcentage par région

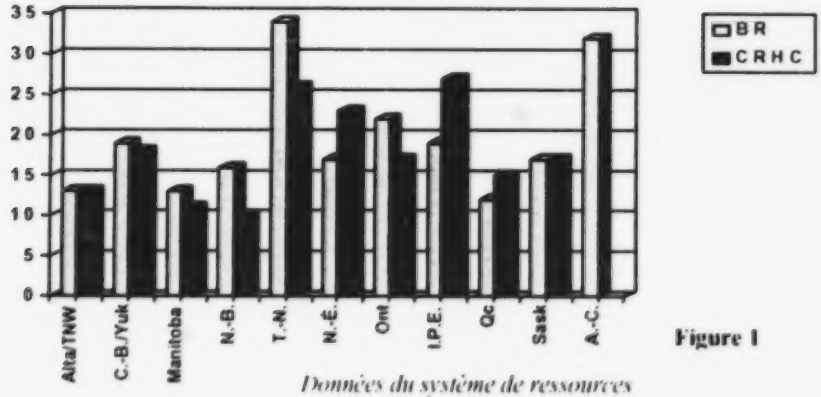


Figure 1

Données du système de ressources humaines en date du 18 mars 1998

Postes intérimaires à long-terme (+de 2 ans)
Pourcentage par région

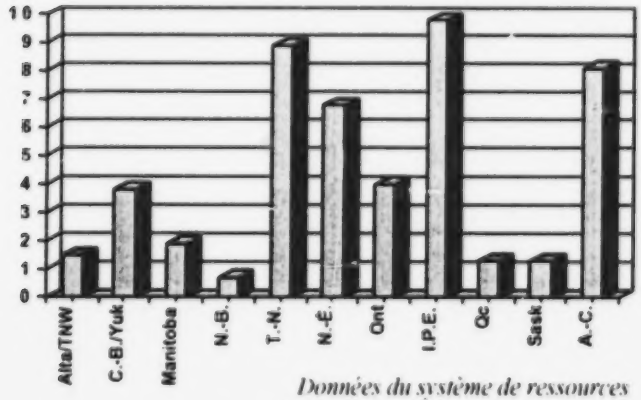


Figure 2

Données du système de ressources humaines en date du 13 février 1998

Annexe A

Postes intérimaires
Pourcentage par groupe*

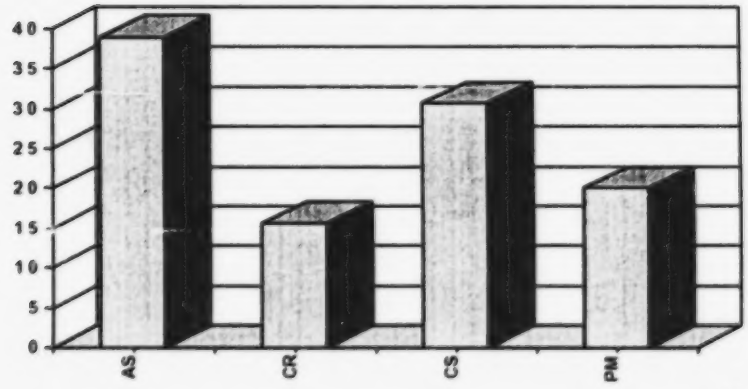


Figure 3

Données du système de ressources humaines en date du 13 février 1998

* Veuillez noter que les groupes ne sont pas tous inclus. Les groupes ci-haut représentent les pourcentages suivants de l'effectif total : AS=5.7%, CR=42.9%, CS=4.8%, PM=36.6%

Annexe B

Postes de durée déterminée
Pourcentage par région

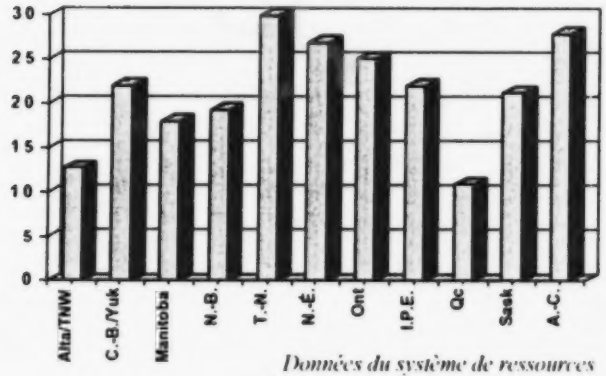


Figure 1

Données du système de ressources humaines en date du 13 février 1998

Postes de durée déterminée à long-term (+de 5 ans)
Pourcentage par région

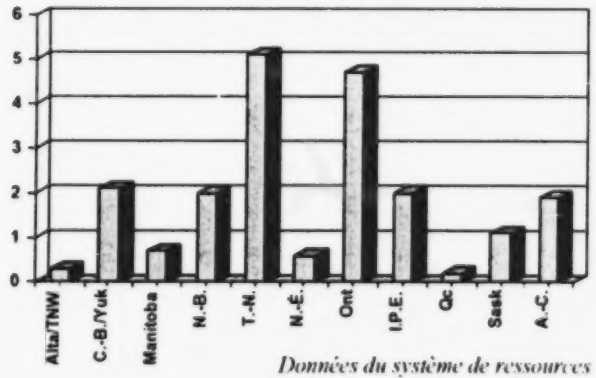


Figure 2

Données du système de ressources humaines en date du 13 février 1998

Annexe B

Postes de durée déterminée
Pourcentage par région

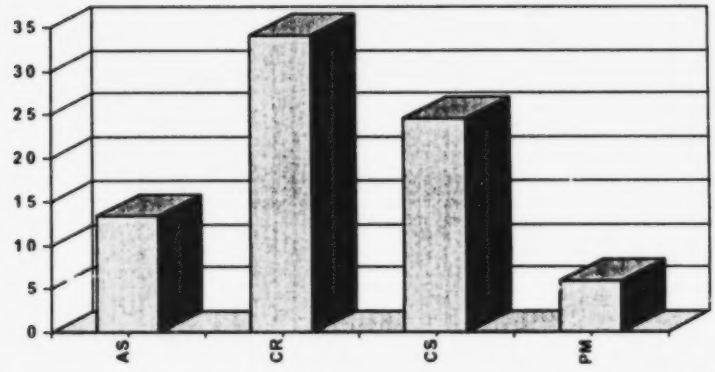


Figure 3

Données du système de ressources humaines en date du 13 février 1998

* Veuillez noter que les groupes ne sont pas tous inclus. Les groupes ci-haut représentent les pourcentages suivants de l'effectif total : AS=5.7%, CR=42.9%, CS=4.8%, PM=36.6%